

**書評 佐古秀一・曾余田浩史・武井敦史『学校づくりの組織論（講座 現代学校教育の高度化 第12巻）』学文社、2011年**

著者	浜田 博文
雑誌名	学校経営研究
巻	40
ページ	70-77
発行年	2015-04-01
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2241/00144044">http://hdl.handle.net/2241/00144044</a>

### Ⅲ 書評

佐古秀一・曾余田浩史・武井敦史

『学校づくりの組織論（講座 現代学校教育の高度化 第12巻）』

—— 学文社、2011年 ——

筑波大学 浜田 博文

#### 1. 本書の目的と全体構成

本書は、小島弘道監修「講座 現代学校教育の高度化」の中の第12巻として編まれた書である。佐古秀一氏が3名の著者を代表して記した「まえがき」によれば、「本書は、公教育制度と教員の間に介在しつつ、それ自体教育活動の質や水準を規定する要因として機能している学校のありようを、組織論という観点から分析し検討したものである」（3頁）。第Ⅰ部（第1章～第3章）を曾余田浩史氏、第Ⅱ部（第4章～第6章）を武井敦史氏、そして第Ⅲ部（第7章～第9章）を佐古氏が、それぞれ分担執筆している。「執筆者間で問題意識の相違、あり得べき学校の未来像の相違等が散見されるが、それらをあえて調整統一することをせず、3名の執筆者の持ち味を示すことを重視し」（3頁～4頁）で編集されており、各部を構成する3つの章がそれぞれの執筆者独自の「学校づくりの組織論」として一定のまとまりをもつ内容になっている。

全体構成は下記の通りである。

第Ⅰ部	学校がうまく機能するとはどういうことか—「学校の有効性」に関する組織論的考察
第1章	「学校の有効性」をめぐる問題
第2章	経営思想・組織論の展開から見た「学校の有効性」
第3章	学習する組織論と「学校の有効性」
第Ⅱ部	学校組織と「場」
第4章	「場の論理」「力の論理」と現代の学校組織
第5章	「場」と「力」で考える学校組織論
第6章	「場を活かした学校改革」を考える
第Ⅲ部	学校の組織特性と学校づくりの組織論—学校の内発的改善力を高めるための学校組織開発の理論と実践
第7章	学校の組織特性とその問題

第8章 学校の組織特性をふまえた学校組織変革の基本モデル—学校の内発的改善力を高めるための学校組織開発論の基本モデル

第9章 学校組織開発の実践的展開

## 2. 概要

### (1) 第I部

第I部では、「学校の有効性 (school effectiveness)」について、その組織論的な考え方、経営思想・組織論の展開との関わり、および学習する組織論における考え方が論じられている。

第1章では、「学校の有効性」とは何かの議論は容易ではなく、「実践上だけでなく研究上もさまざまな考え方が存在しており、その概念はきわめてあいまい」(11頁)だが、「これをどう理解するかによって、学校づくりの方向性は大きく左右される」と述べられている。「効果のある学校」研究の成果を図示した上で、「アウトプット」のみに着目して学校の有効性を捉える枠組みの限界を指摘し、「組織としての学校のより多くの面を考慮に入れる必要がある」と指摘している。ここで提示されるのが、チェン (Yin Cheong Cheng) による7つのモデルである。それぞれの概要や得失などが説明され、「学校という『組織の有効性』」の判断の難しさと、その要因としての「学校の組織特性」が挙げられている。さらに、「組織の有効性」を判断する唯一最善の基準はなく、適切な選択が必要とされるというキャメロン (Kim S. Cameron) の指摘を引いた上で、しかしそれでは「うちの学校はうまくいっているのか？」という「実践的な問い」に答えられない、と疑問を呈している。

第2章では経営思想・組織論の展開を、「成り行き管理→構造的アプローチ(科学的管理法など)→人的資源アプローチ(人間関係論など)→オープンシステム論→学習する組織論」として整理した上で、成り行き管理からオープンシステム論までの各経営思想・組織論の特徴などを「学校の有効性」と結びつけながら次のように整理、検討している。「成り行き管理」においては「組織の成果(生産性)よりも、工員の努力のほうが評価基準として優先され」、「組織は『個人個人の集まり』とみなされ」ていた(27頁)。「科学的管理法」のもとでは「学校は機械や工場のごとくデザイン」され(29頁)、「要素分解(断片化)された知が前提」(30頁)とされた。科学的管理法やウェーバーの官僚制論すなわち「構造的アプローチ」の「焦点は、目標、成果(学業達成度)、役割、統制」にあり、「組織目標を達成するために合理的な構造と手続きをいかにデザインするか」が関心事とされた。次いで「個人の欲求と組織全体の目標・要求が適合すれば組織はうまく機能する」と考える「人的資源アプローチ」(31頁)として、メイヨー (Elton Mayo) の人間関係論、マクレガー (Douglas McGregor) のX理論・Y理論、マズロー (Abraham Maslow) の欲求段階説、アージリス (Chris Argyris) による「個人の自己実現欲求と組織の要求の適合」のそれぞれが解説されている。ここまでのアプローチが「組織を自己完結的なクローズドシステム」と見なして

いたのに対して、「人的資源アプローチの人間観をふまえながら、組織を有機体ととらえ、環境と組織との相互作用を視野に入れ」たのがオープンシステム論である(36頁)。ここではベニス(Warren Bennis)を引いて、組織の有効性は「組織が問題にアプローチするプロセスに基づいて」考えられるべきことが論じられる(38頁)。つまり、「みずから絶えず変化して環境の影響に適応するプロセスに取り組む能力を増大し、発展させることができる自己更新力(self renewal capability)のある組織」(38頁)だという。まとめにおいては第1章の7つの「学校の有効性」モデルを相互に位置づけ、「オープンシステム論の『学校(組織)の有効性』の考え方は、組織学習モデルに相当する」(40頁)と述べている。

第3章の焦点は「学習する組織論」である。まず、組織学習にとっては「問題を外的環境のせいにするよりも、自分たち(学校ないし教職員)の実践のあり方やその前提にある枠組みや価値(教育観や子ども観など)を見つめ直す必要がある」(46頁)と述べ、そのためには「自らの枠組みや価値を問い、自分たちがどのように物事を認識しているかを省察する」ダブル・ループ学習が重要だと説いている(47頁)。次に依拠されるのはセンゲ(Peter Senge)の「学習する組織」概念である。センゲが追求するのは「環境の変化に対応して生き残るためだけに行う『適応的学習』ではなく、自らの未来を創造する能力を高める学習、すなわち『生成的学習』」を続ける組織の構築である。組織は「自ら成長し創造する能力を内的に備え」ている「生きたシステム」(52頁)であり、システム全体を見る「システム思考」(52頁)がそれを支える。成員一人ひとりの「思考」と「相互作用」が組織をよりよいものに変えるのであり、組織のリーダーは「成員たちが自ら学習し成長するように促す」(55頁)ことを必要とする。最後に学習する組織論における「学校の有効性」の基準として、①自らの未来を創造する能力を高めているか、②学校としてのアイデンティティの感覚、③現実をみきわめる能力(自己認識能力)、が列举されている。

## (2) 第Ⅱ部

第Ⅱ部は、「場」という概念を基軸にして現代の学校組織改革、学校組織論、および学校改革の実践事例について論じている。

第4章ではまず、「組織のダイナミズムを個人の能力と意思の関数としてみる見方」(66頁)として「力の論理」という言葉が提示される。現代の学校組織改革はその「力の論理」に大きく依拠しているが、日本の学校組織の現実を捉えるには、むしろ「場の論理」すなわち「(環境を能動的なものにとらえた上で)組織のダイナミズムを環境の変数としてみる見方」(68頁)が必要だという。両者は「二律背反ではない」(70頁)が、従前から日本企業の特徴として注目されてきた「日本的経営」論は「組織の活動全体を包括してとらえ、組織の和を保ちながら人的・物的な環境に働きかけ」ることで、日本の学校は「企業以上に、多くの点で日本的な経営の要素を強くもっている」と著者は述べている(71～72頁)。にもかかわらず、現代の学校組織改革は「『場の

論理』から『力の論理』への移行」を指向して「学校の諸活動を機能的に分化させ」ようとしている。しかし同時に、現代においては「力の論理」にも「正当性」がある。著者としては、「それぞれに得意・不得意分野があることを前提として、両者の持ち味を生かし、これらを有機的にとらえる学校の組織改善の在り方を検討」するよう提案している。

第5章では、「力の論理」と「場の論理」の観点から戦後日本の学校組織論・経営論を検討している。1950年代後半～60年代前半の所論のほとんどは「力の論理」に依拠していたが、1980年代には「場の論理」に親和性をもつ議論が注目された。だがそれらも、経営の当事者にとって「課題の解決に寄与する可能性は少ない」（84頁）ものだった。著者は「組織動態と経営行為をつなぐ試み」（84頁）として、組織の基層部分に働きかける組織学習論と文化的リーダーシップ論を挙げるが、近年の組織マネジメント研修等は伝統的な「力の論理」の枠組みに近い方法論をとっており、1980年代に注目された非合理的な要素は「陰を潜めることになった」（87頁）とする。以上の展開を著者は『力の論理』からの離陸と回帰（88頁）だとし、その要因を「両者の性質の違いに考慮することが十分でなかった」（89頁）からだと捉える。ここで突き当たるのが「組織内の当事者であるリーダーが、自らの思考と行為が組織によっていかに条件づけられているかを客体として取り出し、捉えるという「当事者性のパラドクス」（90頁）である。著者はそれを乗り越える方向性として、「場の働きを実証的に記述・解明し、これを理論化して学校現場への援用を考えること」（90頁）と、「場に対する働きかけのうまいリーダー」の「洞察や予感の源泉を探」（91頁）ることを挙げている。

第6章は、「学校組織の置かれた環境に働きかけることにより、そのポテンシャルを引き出し、それによって学校改革を試みている3つの事例」として宮崎県五ヶ瀬町の「五ヶ瀬教育ビジョン」、新潟県聖籠町立聖籠中学校、そして兵庫県明石市教育推進会議による教育改革を挙げ、「場を活かした学校改革」のプロセスについて検討している。3事例は相違点が多いものの、次の3つの点で共通項をもつとされる。第一は、「改革の初発の段階におけるリーダーシップは場の設定に向けて発揮されている」（113頁）こと、第二は、改革スタート後のプロセスでは、「ゴールが設定されていない、多分に曖昧さを残した課題設定のもと、多様な参画者が時間と空間とを共有する機会が存在し、これが意思形成において重要な位置づけを担っている」（114頁）こと、そして第三に「コミュニケーションの中から派生してくるこぼれ球を拾い上げ、育てていくプロセスが存在している」（114頁）こと、である。以上の指摘の後に、「場を活かした学校改革」を検討する際に解明すべき「最大の課題は『場の働き』とリーダーシップとの共振関係であり、この点が明らかになれば、『場の論理』を実践的に生かす活路が開かれるはずである」と著者は述べている。

### (3) 第Ⅲ部

第Ⅲ部では、学校の組織特性とそれをふまえた上で描かれるべき学校組織変革の基本モデルの提示と、その適用事例についての報告がなされている。

第7章は、官僚制組織論と対比しながら、学校は「疎結合（ルース・カップリング）型」で、「教員の裁量性に依拠する」（124 頁）という特徴をもつこととその長短を指摘し、「児童生徒に対する体系的で組織的な教育活動を実現するため」の「組織化の方略」が検討されるべきだと述べている。そして、近年の教育改革は「学校組織における集権化」「学校組織の成層化」「学校経営における民間的手法の導入」（126 頁）を推進しており、それは「学校の組織と経営における独自性を排除する傾向を強くもっているという点で、学校組織の『一般組織化』を志向している」と指摘する。このような志向性には、「学校の統制システムの論理が大きく異なるにもかかわらず、学校経営の機能的な側面の重視に対しては」、「60 年代以降の近代化論」に「類似した発想」がみられると批判的に捉え、「学校経営の『新近代化』として特徴づけることもできるだろう」と述べている（128～129 頁）。

第8章は、「学校組織開発」のモデルを提示している。それは、「教育活動が自律的・省察的に進展する」状況を想定した「良循環サイクル」＝「元気サイクル」を「学校組織のレベルで成立させること」で「学校の教育活動の組織的な活性化」（141 頁）を導こうとするものである。その際、組織論の中核にある「協働」の概念は、「共有目標所与とする協働論ではなくて、むしろ学校課題（目標）の明確化と共有を包含」するものと把握され、実践可能な方法論の開発が目指されている（144 頁）。その上で提示される「良循環サイクルの段階的・全体的展開」（145 頁）は、「児童生徒の実態と課題、実践とその成果に関する情報の交換と共有を行う場（機会）」を、「学校の『コア・システム』」に位置づけることと、「協働プロセスの支援機能を整えること」を基本条件とする（147 頁）。ここにおいて学校組織の構成要因とされるのは、「組織の構造的要因」「組織の過程的要因」「組織の文化的要因」「個人属性要因」の4つ（150 頁）で、とりわけ文化的側面は、他の3要因の交互作用から生成され、各学校の組織的・集団的な教育活動を規定するものとされる。こうして、組織の過程的要因としてのコミュニケーション、および構造的要因としての「場」や体制を変革することによって「自律性と協働性を構築（組織の文化の形成）する」学校組織開発の方略が提示されている。

第9章は、前章で提示された学校組織開発の実践的研究である。その3類型として、「実践段階での協働化」（タイプⅠ）、「実践課題形成型」（タイプⅡ）、「価値的目標生成型」（タイプⅢ）についての説明がなされた後に、各タイプの研究事例が、それぞれの効果を含めて具体的に紹介されている。そのうえで強調されるのが、「協働的プロセスの成立契機を、それぞれの学校の児童生徒の実態（傾向や問題）の認識の明確化と共有化に」（180 頁）おくことの重要性である。また、「教職の不確定性」を踏まえ、「学校の主要な課題や目標は何かを、関係者の相互作用によって明確化していくプロセスないし作業こそが、学校組織における協働」（181 頁）として意識される必要性が強調されている。加えて、「形成される課題の『質』」に留意すべきことも指摘される。最後に、

「子どもに関する価値を共有する共同体としての学校の存立可能性」に対する追究姿勢が表明されて稿が閉じられている。

### 3. 若干の考察

#### (1) 本書の意義

本書を通読して第一に印象づけられるのは、3人の著者それぞれの個性の強さである。学校組織に対する分析視角と文章の記述スタイルの違いが、読み手にはっきりと伝わる。近年の学校組織論に関連した書籍等では、文部科学省によって推奨されてきた「学校組織マネジメント研修」やそれを支える中教審等の議論が暗黙の土台とされるケースが目につく。だが本書はそうした動きと一線を画し、むしろそれに対する批判的姿勢を携えながら、各執筆者が独自の議論を展開しようとしている。そして、「3名の執筆者の持ち味を示す」という編集意図が見事に成功して、読み応えのある内容に仕上がっている。

「執筆者間で問題意識の相違、あり得べき学校の未来像の相違等」があるとは言うものの、本書全体の構成は、これまでの学校組織論の歴史的な展開を十分におさえ、今日の学校が置かれた厳しい状況にも目配りし、しかも理論的検討と実践的検討のバランスがよくとれている。書名の「学校づくりの組織論」を中軸にして各部・各章が関連しあった、近年にない秀逸の学校組織論の書だと言ってよいだろう。

評者はこれまでいくつかの論考で書いてきたが、「学校経営学」という学問分野の存在は今に至ってもまだまだ、学校現場の人たちに認知されているとは言えない。しかし一方で、ここ15年余の間に、学校評価や学校組織マネジメントなどの言葉はもの凄い勢いで地方教育委員会や学校管理職の人たちに広められていった。ちょうどその時期に学校経営研究者として30代から50代を過ごしてきた評者の実感では、その間に「学校経営研究者」を自称する人の数もみるみるうちに増えてきた。ところが、果たして学校経営学の学問的議論が豊かになり、実践と研究との創造的な交流が促進され、研究的知見の蓄積が進んできたかと問うてみると、大いに疑問である。その要因は複合的ではあろうが、こうした変動が絶えず政策主導で進み、研究者はその波に乗ることに甘んじる傾向が強かったからではないか、と評者は考えている。

そんな“偏見”を抱く評者からみると、本書の面白さは、各著者が、政策主導による「波」が作られる以前（つまり、現在よりももっとマイナーな時代）からそれぞれの問題意識に基づいて学校経営研究に取り組み、理論的基盤を築いてきており、それぞれの裁量で本書を執筆したことによるのだと思われる。その場合、学校経営研究者として中堅からベテランの域に達している各著者自身による学校経営の研究、教育、および実践を基に執筆することが説得力ある内容を生み出している点を忘れてはならない。

## (2) 現代における学校の関係当事者をいかに指定すべきか？

本書全体を通じて示されている共通の主張は、学校づくりという営為の前提として、関係する当事者が依拠すべき「組織観」を転換すべきだという点にある。曾余田氏はセンゲの議論に拠りながら学校を「生きたシステム」と捉え、武井氏は組織における複雑性や不確定性に注目し、佐古氏は学校における共有目標所与論の限界に着目する。いずれも、伝統的な官僚制モデルとは異質な学校組織の特徴を重視する。組織を構成するメンバーや学校づくりに取り組む当事者の主体性・自律性を大切に、人々の相互作用・コミュニケーションを促進すること。そこから生じる動態的なプロセスこそが、より望ましい学校づくりを導くという主張が読み取れる。

曾余田氏は、近代経営思想の歴史的展開を交えながら、そのような学校組織論の正当性と必要性を理論的に整理している。武井氏は地方自治体レベルの施策に関わる学校改革の3つの事例(そのうち2事例は自身が直接参画したもので、1事例は聴き取り調査をした事例)の調査報告を交えている。佐古氏の論考に特徴的な点は、学校組織開発の基本モデルを提示した上で、その適用を図った事例を検討していることである。3者それぞれに厚みをもった記述になっているのだが、現代の学校が直面する問題状況を踏まえて学校の組織論を組織開発論へと展開しようとするとき、やはり物足りないと感じる点がある。それは、教職員にとって様々な意味で「身近」な存在で、かつ学校の「関係当事者(stakeholder)」に位置づけられる保護者や地域住民の位置づけが必ずしも明確ではないことである。

学校の関係当事者は益々多様な立場を含み込んでいく傾向にある。教育活動の実践者である教員や学校管理職がそうした現況のもとでどんな視野をもち、学校づくりにどのような方略をとっていくべきか。本書を手がかりとして、より豊かな議論を創っていく必要がある。

## (3) 学校づくりに資する実践的組織論へ向けての課題

本書を読み終えてあらためて考えることは、学校づくり・組織開発という実践に対する研究者としての立ち位置についてである。今日、学校経営を専攻する研究者は良くも悪くも、学校の教育実践やその当事者との間に多様な交流回路を有している。教育政策が「学校の自主性・自律性」を唱えるだけでなく、「チーム学校」などという奇妙な言葉遣いまで用い始めたこんにち、研究者が自治体の教育行政や学校経営への関与を求められる機会は増えていくだろう。しかし、上辺の言葉や安易な方略でそうした期待に応えることを繰り返すだけでは、教育実践の改善を導く実践的な学校組織論は構築できない。教職大学院に必須とされる実務的な学校経営論が、文字通りの実務経験のみに依拠して展開される状況も、同様である。

本書の第Ⅱ部と第Ⅲ部は、実践に対する執筆者両氏の研究者としての立ち位置を表現してくれている。評者自身も拙編著<sup>1</sup>で自身のそれを示したことがある。それらの他にも、多様な立ち位



置はありうるだろうが、学校経営研究者として学校づくりの実践に向き合うその有り様を明示しつつ、そこから見出された学校組織論の知見を相互交流するということが必要だといえよう。

本書は、大学院の学校組織論関係の授業科目において、おそらく類書と比べても最適なテキストの一つだと思う。とりわけ現職教員の院生との議論では、組織理論とともに学び直し、学校組織の特徴を吟味しながら具体的な学校の現実を絡み合わせつつじっくりと思考をめぐらすことのできる好著だと思う。

## 注

---

- <sup>1</sup> 浜田博文編著『学校を変える新しい力』小学館，2012 年